



Г.В. Чумарный

МЕНЕДЖМЕНТ ОХРАНЫ ТРУДА

Практические и семинарские занятия

Екатеринбург
2015

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

ФГБОУ ВПО «УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЛЕСОТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра охраны труда

Г.В. Чумарный

МЕНЕДЖМЕНТ ОХРАНЫ ТРУДА

Учебно-методическое пособие
по проведению практических и семинарских занятий
для слушателей, обучающихся по программе
профессиональной переподготовки
«Управление безопасностью труда»

Екатеринбург
2015

Печатается по рекомендации методической комиссии ИЛБ и ДС.
Протокол № 2 от 9 октября 2014 г.

Рецензент – доктор технических наук В.Н. Старжинский

Редактор Р.В. Сайгина
Оператор компьютерной верстки Т.В. Упорова

Подписано в печать 20.08.15		Поз. 30
Плоская печать	Формат 60×84 1/16	Тираж 10 экз.
Заказ №	Печ. л. 1,16	Цена руб. коп.

Редакционно-издательский отдел УГЛТУ
Отдел оперативной полиграфии УГЛТУ

ЗАНЯТИЕ 1

Тема: Основы менеджмента охраны труда

Рекомендуется для обсуждения:

- Менеджмент и предпринимательство, общие черты и различия.
- Функции менеджера и их содержание.
- Основные концепции менеджмента как науки о хозяйственном управлении.
- Применение общенаучных методов в исследовании менеджмента.
- Ситуационный и комплексный подходы при исполнении управленческих функций.
- Горизонтальное и вертикальное разделение труда в процессе управления.
- Уровни управленческой структуры и функциональные зоны.
- Основные тенденции в теории и практике управления на современном этапе.

Информация к предварительному рассмотрению

В ходе подготовки к практическому занятию необходимо прочитать литературу по теме занятия и уяснить основные категории и понятия: менеджмент, менеджер, предпринимательство, предприниматель, управление, субъект и объект управления, управленческие подходы, функции, принципы, методы менеджмента и др.

Работа менеджера охватывает самые различные стороны производственной деятельности людей, приборов и оборудования, средств связи и др. Следует провести условное разграничение таких понятий, как управление персоналом и управление непосредственно материально-технической базой производства.

Управление персоналом – это деятельность, охватывающая социально-экономические вопросы, экономические отношения людей, а также социально-психологические, моральные, этические, национальные, религиозные и другие вопросы взаимоотношений работников. Менеджер должен знать, что управление людьми невозможно без управления собой как личностью, поэтому важное значение имеет выработка качеств, необходимых руководителю, навыков управления, умения обучать подчиненных, использовать в работе передовые достижения управленческой науки и практики, силу личного примера и власть.

Работа с техникой и технологиями ведется не только - «напрямую», но и через управление сотрудниками. Под руководством менеджера осуществляется научное прогнозирование, планирование и создается система контроля за деятельностью работников, деловых партнеров и конкурентов. Поэтому деление управленческого труда на управление персоналом и техникой принято лишь в учебных целях. В действительности в повседневной работе

менеджер занимается этими вопросами одновременно. Он организует разработку бизнес-плана и его реализацию, планирует и осуществляет меры по сертификации продукции и контролю качества, управляет нововведениями и изменениями, связанными с внутренними и внешними условиями работы, жизненным циклом продукции и т. д.

В самом общем виде работа менеджеров представлена в учебной литературе как функции менеджмента. Назовем некоторые из них.

Планирование. Его сущность состоит в том, что руководство определяет цели и задачи предприятия, принимает решения по ним, вырабатывает стратегию, устанавливает способы и сроки достижения запланированного, а также исполнителей и ответственных лиц за использование материальных, финансовых и трудовых резервов и ресурсов. Планирование включает следующие виды: финансовое, кадровое, технико-технологических показателей, поставок и сбыта (маркетинговое), инновационное.

Организация. Организация рассматривается как процесс и охватывает деятельность менеджера, связанную с определением управленческих структур, решением кадровых вопросов, распределением полномочий и ответственности, организацией работы отделов и служб, ведением деловых переговоров, представительством, приемом делегаций, организацией рекламы и т. д.

Мотивация. Хорошо спланированная и организованная работа предприятия не даст желаемого результата, если сотрудники не будут иметь должных мотивов к труду. Известным стимулом к труду является высокая заработная плата и премии. Но более высокая мотивация предусматривает для работников моральное поощрение, духовный комфорт, возможность самоутверждения, справедливое распределение работы и ее оплаты, удовлетворение процессом труда и т. д. Менеджер должен постоянно следить за этими процессами и совершенствовать мотивационную деятельность.

Контроль. Перечисленные выше функции менеджмента останутся благими пожеланиями и намерениями, если не будет обеспечен надлежащий контроль на предприятии. Контроль бывает внутренний и внешний, общий и частный, периодический и постоянный и т.д. Контролируют нормы расходования материальных и финансовых средств, осуществляют технический и технологический контроль, контроль качества продукции, проверяют нормативы и соответствие им конкретных видов работ. Однако контроль становится действенным лишь тогда, когда по итогам или в ходе его проведения принимаются меры по устранению недостатков и причин, порождающих нежелательные явления.

Таковы функции менеджмента в общих чертах. В действительности деятельность менеджера намного сложнее и содержательнее. Он анализирует информацию, принимает решения, координирует действия сотрудников, отлаживает систему коммуникаций, обучает и воспитывает подчиненных.

Он творчески применяет экономические, правовые, психологические и педагогические знания, исходя из конкретной сложившейся обстановки.

Менеджмент действительно вобрал в себя научные знания и практический опыт экономики, правовых и технических наук, социологии, педагогики, математики, кибернетики, информатики, статистики, медицинских знаний и других наук, касающихся проблем управления. Но у каждой из них есть свой предмет и метод. Что же является объединяющим началом?

Предмет менеджмента ОТ – это изучение законов и закономерностей жизнедеятельности организаций, отношений людей в процессе управления. Это законы онтогенеза, синергии, пропорциональности, реальных условий, административной емкости, закономерности ритмичности работ, фронта работ и т.д.

Методология менеджмента ОТ – это учение об основных функциях, принципах и методах управленческой работы, системе важнейших ее показателей и результатов. Основой учения являются общие для всех наук методы — исторический и логический, анализ и синтез, диалектика, конкретный и абстрактный, взаимосвязь условий и явлений и т. д.

Методы и принципы менеджмента – это правила и способы управления деятельностью организаций. К методам менеджмента относят организационные, административные, экономические и социально-психологические. Принципами менеджмента являются: единоначалие, внутрипроизводственное планирование и разделение труда, нормирование и учет, дисциплина и ответственность, уважение и признание права всех форм собственности, честность, правдивость, верность слову, целеустремленность. Всё это применимо к **менеджменту ОТ**.

Обратите внимание на современные условия, в которых находятся наши предприятия.

Рационалистический подход. Управление производством на основе изучения трудовых операций на рабочих местах, хронометраж, выявление приемов и способов работы, ведущих к росту производительности и интенсивности труда. Применение оплаты рабочей силы по двум ставкам: меньшей – при невыполнении нормы и значительно большей – при ее перевыполнении. Расстановка рабочих в зависимости от способностей и физической силы. Это механический подход к роли и месту человека в процессе производства.

Процессный подход. Один из ранних подходов к управлению, применяемый и в настоящее время. В нем функции управления рассматриваются не отдельно, а как взаимосвязанные между собой. Таких функций управления несколько: планирование, организация, распоряительство, мотивация, координация, контроль, коммуникация, исследование, принятие решений, подбор кадров, заключение сделок и т.д. Такой подход базируется на основных положениях административной школы управления, признающей необходимость разделения труда, власти и ответственности, дисциплины, единоначалия, иерархии и т.д.

Рациональная бюрократия. Это завершающая концепция классической школы менеджмента. В эту концепцию входят положения: о необходимости глубокого разделения труда по функциональному признаку, строгая иерархия, четко очерченные права и обязанности на базе принятых норм и правил, формальный подход к работникам без учета их личных качеств, конкурсная система подбора сотрудников и сложная бюрократическая система их продвижения по службе и увольнения.

Школа человеческих отношений. Подход к управлению, ориентированный не только на технику и функции организации, но и на человека. Учитываются возможности коллектива, поведение в нем работника, его роль, свойства личности и создание условий, удовлетворяющих потребности людей.

Системный подход. Это управление, ориентированное на комплексный подход к решению проблем организации. При таком подходе предприятие рассматривается как сложная система с внутренними и внешними связями. Главная роль в управлении организацией отводится ее лидерам, элите руководителей.

Ситуационный подход. Данная концепция разработана в конце 60-х годов. Это способ управления, решения проблем в зависимости от складывающейся ситуации. Ситуационный подход не отвергает прежних достижений управленческой науки.

ЗАНЯТИЕ 2

Тема: Выявление связи менеджмента с охраной труда

Рекомендуется для обсуждения:

- Основные требования к формулированию целей.
- Виды целей: миссия, общие фирменные цели, цели подразделений фирмы. Цели и задачи.
- Общие признаки организации и законы существования.
- Структуры организации, горизонтальное и вертикальное разделение труда.
- Делегирование полномочий – основа взаимосвязи между уровнями управления предприятием. Виды полномочий.
- Принципы и методы организации производственного процесса.
- Свойства личности и влияние среды на поведение сотрудников в организации.
- Характеристики факторов внешней среды организации

Информация к предварительному рассмотрению

Одними из главных направлений деятельности менеджера являются выбор целей и целевое управление, поэтому изучение данной темы следует

начать с выяснения объективного характера целей, которые ставят и осуществляют любые организации.

Чтобы убедиться в объективности выбора целей, следует рассмотреть простые и наглядные примеры из жизни. Сравните два предприятия, различные по размерам производства, количеству работающих, формам собственности, структуре управления и т. д. Более крупные предприятия располагают большими возможностями в выборе и реализации целей, чем меньшие; но более свободными в выборе целей и способов их реализации являются частные предприятия, а не государственные.

Объективность целей подтверждает также процесс их реализации. Если цели выбраны правильно, то они являются реальными, достижимыми, ведущими к росту и развитию, процветанию фирмы, и тогда они отвечают интересам и владельцев предприятия, и всего общества.

Цели многообразны и взаимосвязаны между собой. Их взаимообусловленность закономерна и связана с тем, что фирма, как правило, действует на основе избранной миссии, от которой зависят стратегические, тактические и оперативные цели и задачи. При подготовке к занятию рекомендуется прояснить смысл понятий:

Предприятие.

Функциональная структура организации производства.

Дивизиональная организационная структура.

Территориальная структура.

Продуктовая структура.

Холдинговая структура.

Инновационная структура.

Процесс производства. Различают процессы:

- основной;
- вспомогательный;
- обслуживающий.

Принципы организации производственного процесса:

1. Механизация и автоматизация.
2. Специализация и унификация.
3. Пропорциональность и планомерность.
4. Непрерывность и ритмичность.
5. Комплексность и гибкость.
6. Параллельность и прямоточность.

**Социально-технический подход к организации
производственного процесса:**

1. Работа должна быть напряженной и содержать элементы разнообразия.
2. Необходимо, чтобы работа позволяла человеку учиться и продолжать свое образование.

3. Работа должна давать сотрудникам возможность реализовать в определенных пределах функцию принятых решений.

4. Необходимо признавать и поощрять за срок и хорошо выполненную работу.

5. Работа должна давать право на определенную социальную поддержку.

6. Работа должна быть условием для реализации определенной зависимости между результатами труда и социальным положением работников.

7. Организация производственного процесса должна увязывать характер работы с желаниями работника.

Социально-технический подход к организации производственного процесса предусматривает взаимосвязь между технической системой и социальной организацией, в которой этот процесс осуществляется.

Подготовку к теме «Личность в организации» рекомендуется начать также с усвоения основных категорий и понятий. При этом необходимо учитывать, что личность является объектом изучения многих наук: философии, истории, психологии, педагогики, медицины и др.

Прояснить смысл понятий: **личность; психология личности; характер; направленность личности; темперамент.**

ЗАНЯТИЕ 3

Обеспечение безопасности трудовой деятельности в организации – отражение в стратегии, сущности и принципах планирования

Рекомендуется для обсуждения:

- Содержание основных типов стратегий фирмы.
- Этапы стратегического планирования.
- Источники информации для формирования стратегии развития фирмы.
- Корпоративно-портфельный подход к выработке стратегии фирмы.
- Сущность главных принципов планирования.
- Основные требования к внутрифирменному планированию.
- Отличия маркетингового, финансового и производственного планов.
- Бизнес-план. Содержание основных разделов.

Информация к предварительному рассмотрению

Следует кратко охарактеризовать четыре основных (эталонных) типа стратегий:

1. Стратегии концентрированного роста.
2. Стратегии интегрированного роста.
3. Стратегии диверсифицированного роста.
4. Стратегии сокращения.

При оценке стратегии необходимо ответить на следующие вопросы:

Совместима ли стратегия с возможностями фирмы?

Допустима ли степень риска реализации стратегии?

Обладает ли организация достаточными ресурсами и резервами?

Является ли данная стратегия лучшим способом применения ресурсов фирмы?

Важный аспект процесса разработки стратегии – это анализ окружающей (внешней) среды. Разработка профиля компании отражает количество и качество основных ресурсов компании, опыта и знания ее руководства в области маркетинга, финансов, операций (производства), человеческих ресурсов, а также культуры и образа корпорации. Первым шагом при анализе альтернатив и выборе стратегии является SWOT – анализ (strengthness – сильные стороны; weakness – слабые стороны; opportunity – возможность; threat – угроза).

Должны быть раскрыты вид и форма получения информации из внутренних источников.

Следует раскрыть наиболее известные матричные модели выбора стратегии – «матрицу делового роста», разработанную Бостонской консалтинговой группой, матрицу стратегий М. Портера.

При анализе главных принципов планирования раскрываются следующие категории и понятия: научность, непрерывность, координация, пракτικότητα, гибкость, контроль, директивность.

К важнейшим требованиям внутреннего планирования относят:

- участие в планировании лиц, причастных к его выполнению «сверху вниз» и «снизу вверх»;
- непрерывность планирования, координация деятельности при составлении и выполнении планов;
- реальность поставленных целей и средств ее достижения;
- научный подход к планированию;
- взаимное согласие и увязка стратегического плана с краткосрочными и оперативными;
- разработанность системы контроля.

Функциональные планы (маркетинговые, финансовые, производственные, развития персонала и т.п.) предназначены, прежде всего, для помощи при внедрении стратегического плана организации. Формы, в которых разрабатываются планы, – это ключевые краткосрочные цели и тактические подходы к решению насущных проблем, возникающих на данном этапе в каждой из функциональных сфер.

Модель бизнес-плана определяется принадлежностью плана к тому или иному типу, а также особенностями организации, для которой он разрабатывается. В общем виде, согласно существующим рекомендациям, бизнес-план должен состоять из следующих разделов:

1. Возможности фирмы (резюме).
2. Виды и особенности продукта.

3. Рынки сбыта продукции и услуг.
4. Конкуренция на рынках сбыта.
5. План маркетинга.
6. План производства.
7. Организационный план.
8. Финансовый план.
9. Правовое обеспечение деятельности
10. Оценка рисков и страхование.

ЗАНЯТИЕ 4

Тема: Управленческие структуры организации. Их роль в обеспечении безопасности трудовой деятельности

Рекомендуется для обсуждения:

- Понятие управленческой структуры и факторы, определяющие ее построение.
- Основные виды управленческих структур.
- Связь между видом деятельности и формируемой управленческой структурой организации.
- Координация как связующее звено между функциями управления.

Роль управленческой структуры.

- Необходимость интеграции и децентрализации при построении управленческих структур.
- Бюджетирование организации и создание центров ответственности при создании системы финансового управления предприятием.
- Экономико-правовые формы управленческой структуры.
- Структура организации и проблемы взаимоотношений интересов собственников предприятия, топ-менеджеров, рядовых, сотрудников.

Информация к предварительному рассмотрению

Начать изучение проблем управления надо с анализа организационной структуры управления двух видов: централизованной и децентрализованной.

В результате анализа схем управления приходим к выводу, что при децентрализации различия в структурах управления сводятся к следующему:

- устранены должность вице-президента по управлению и одно из звеньев управления;
- получили большую свободу действий управляющие по службам;
- возросла нагрузка на президента, определяющего приоритет служб.

Если предприятие акционерное, то в зависимости от размеров и национального законодательства руководство компании назначается собранием акционеров и состоит от 3 до 20-30 человек. На крупных предприятиях образуется совет директоров. Он рассматривает наиболее

важные вопросы, кадровые назначения высшей администрации и контроль за их работой.

Совет директоров назначает исполнительный орган. Исполнительные органы занимаются вопросами развития производства и реализации продукции, текущими расходами, назначают руководителей средних и нижних звеньев управления.

В состав высших управляющих органов входит вице-президент. Эту должность занимают руководители промышленных групп, филиалов производственных подразделений.

Руководителями среднего звена являются заместители управляющих заводами, отделениями, начальники подразделений отделов и групп центральных контор. В их компетенцию входят: планирование, организация, наука, производство и сбыт, обеспечение информационных потоков, текущий контроль, учет и работа с кадрами.

В состав низшего звена управления входят должностные лица, непосредственно руководящие работниками предприятия. Это мастера, старшие клерки, начальники секций, бригадиры и т.д.

Главные управляющие отделов и служб несут ответственность за проектирование продукта, его производство и сбыт, прибыль и убытки, осуществляют полный контроль за работой персонала.

Управляющие низшего звена организуют и контролируют работу на своих участках.

Отрицательное явление любой системы управления – это бюрократизация. Одним из известных и действенных направлений борьбы с бюрократией является расширение управленческой демократии. Обновление ассортимента товаров и услуг требует большой гибкости производства, сокращения времени на бюрократические увязки и согласования.

Матричной системе управления присущи следующие черты:
- сосредоточение важнейших управленческих функций непосредственно на производственном уровне; значительное сокращение функций надзора и контроля у персонала управления; уменьшение числа уровней управления между «верхами» и «низами»; изменение функций управляющих от контроля к «поддержке»; рост числа высшего руководства и тенденция к коллективному руководству; возможность прямого диалога между высшим руководством и исполнителями по всем проблемам политики фирмы.

Конгломераты состоят из основной фирмы и дочерних компаний, рассматриваемых в качестве отдельных экономических центров. Основная материнская фирма покупает и продает дочерние фирмы в соответствии со своей стратегией роста.

Основными предпосылками к внедрению системы бюджетирования являются необходимость получения достоверной информации для принятия управленческих решений, отсутствие четкой системы ответственности за результаты деятельности компании, а также механизма планирования и

контроля достижения конкретных целей, постоянная нехватка или избыток денежных средств.

Условно различают три вида центров ответственности: центры затрат, центры прибыли, центры инвестиций. Различие между ними состоит в уровне децентрализации контроля над различными финансовыми элементами.

Важным направлением в развитии управленческих структур является использование аутсорсинга. Аутсорсинг – это передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса компаний. Обычно различают два типа аутсорсинга:

- IT-аутсорсинг – это администрирование сетей, разработка и поддержка программных приложений, т.е. аутсорсинг информационных технологий;
- ВР-аутсорсинг (аутсорсинг бизнес-процессов) – это делегирование в аутсорсеру таких бизнес-функций, как ведение бухгалтерского учета, управление персоналом, маркетинг, продажи и т.д.

Аутсорсинг стандартизирует и унифицирует вспомогательные бизнес-процессы, обеспечивая компании ту операционную эффективность, которую она может себе позволить.

При подготовке к семинару необходимо также рассмотреть экономико-правовые формы организации.

Правовое положение фирмы определяет, в чьем ведении находится решение тех или иных вопросов, касающихся хозяйственной деятельности фирмы.

Юридические лица – это объединение лиц и объединение капиталов, наделенные присущими им правами и обязанностями, имеющими имущественную обособленность. Наличие собственного имущества – необходимая предпосылка самостоятельной имущественной ответственности юридического лица по обязательствам, в которые оно вступает. Юридические лица подразделяются на два вида – юридические лица публичного права и юридические лица частного права.

Юридическое лицо как носитель имущественных прав и обязанностей выступает от своего имени в качестве субъекта предпринимательской деятельности. Юридическое лицо характеризуется следующими признаками: достижение общей цели, определяемой членами объединения; наличие организационной структуры, обеспечивающей единство в процессе хозяйственной деятельности; самостоятельная имущественная ответственность по обязательствам объединения, в которое оно вступает; существование независимо от лиц, входящих в его состав; независимость существования объединения от смены лиц, в него входящих.

Все фирмы по правовому положению можно разделить на два вида: единоличные предприятия и объединения предпринимателей.

Преобладающее значение в современных условиях имеют объединения предпринимателей. В большинстве стран принято деление объединений предпринимателей на следующие виды: полное товарищество; командитное товарищество; общество с ограниченной ответственностью; акционерное общество. Товарищества – это объединения лиц, общества – объединения капиталов.

По характеру собственности различают следующие виды фирм: частные, государственные, кооперативные.

Частные фирмы могут существовать в виде самостоятельных независимых компаний либо в виде объединений. В практике сложились определенные типы объединений. Это – картели, синдикаты, пулы, тресты, концерны, промышленные холдинги, финансовые группы.

Под государственными предприятиями понимаются как чисто государственные, так и смешанные, или полугосударственные. Кооперативные фирмы (союзы) в развитых странах представляют собой паевые объединения потребителей, фермеров или мелких производителей для осуществления хозяйственной деятельности, преследующей коммерческие цели.

ЗАНЯТИЕ 5

Тема: Мотивация как средство стимулирования к деятельности
Рекомендуется для обсуждения:

- Направления развития содержательных концепций в теории мотивации.
- Основа и условия действия закона возвышения потребностей.
- Содержание и отличия теорий мотивации Мак Клееланда и Герцберга.
- Составляющие и содержание переменных в процессных теориях мотивации.
- Процессный подход в теории мотивации.
- Теория постановки целей в мотивации. Метод МВО.
- Практическое применение теории равенства (Дж. Адамс) в организации работы сотрудников.
- Содержание концепции партисипативного управления поведением работников организации.

Информация к предварительному рассмотрению

Логика изучения темы может быть построена в следующем порядке: от общего понятия мотивации к труду и потребностей к частным формам их проявления; и наоборот, от частных к общим построениям (концепциям) согласования личных и общественных интересов в процессе труда.

Следует выяснить значение следующих понятий: **потребности работников; виды потребностей; интенсивность труда; производительность труда; интерес к труду; мотивация к труду.**

Основные концепции, исследующие и объясняющие мотивации работников, участвующих в деятельности организации, можно разделить на две основные группы: теории содержания и теории процесса.

Первые делают упор на исследовании и объяснении того, что мотивирует и каковы мотивы определенного поведения. Вторые разъясняют тот процесс, который дает продвижение происходящему внутри человека процессу мотивации. Чтобы действительно можно было понять мотивацию как явление, нужны оба понятия, а также персональный подход к рассмотрению.

Иерархия потребностей (А. Маслоу)

Поведение личности обычно направляется его наиболее сильной в данный момент потребностью. Это заставляет нас действовать таким образом, чтобы удовлетворить потребность. Потребности можно группировать по-разному. Пятиступенчатую иерархическую модель создал Абрахам Маслоу. Классификация Маслоу представляет нам следующие: физиологические; - потребность в безопасности; - социальные потребности; - потребность в уважении; - потребность в самовыражении.

Маслоу утверждает, что наиболее сильная потребность определяет поведение до тех пор, пока она не удовлетворена. Удовлетворенная потребность больше не определяет поведение, т.е. не действует как фактор мотивации.

Двухфакторная теория мотивации Герцберга

Герцберг пришел к выводу, что на удовлетворенность работой влияют: достижения (квалификация) и признание успеха, работа как таковая (интерес к работе и заданию), ответственность, продвижение по службе, возможность профессионального роста. Эти факторы он назвал «мотиваторами».

На неудовлетворенность работой влияют: способ управления, политика организации и администрация, условия труда, межличностные отношения на рабочем месте, заработок, неуверенность в стабильности работы, влияние работы на личную жизнь. Эти внешние факторы получили название «факторов контекста», или «гигиенических» факторов.

Мотиваторы, вызывающие удовлетворенность работой, связывались с содержанием работы и вызывались внутренними потребностями личности в самовыражении. Факторы, вызывающие неудовлетворенность работой, связывались с недостатками работы и внешними условиями. С этими факторами легко связать неприятные ощущения, которых необходимо избегать.

Потребности в достижении, присоединении и власти как факторы поведения на работе

С точки зрения управления, основными являются три типа мотивации: 1. Потребность в достижении цели. 2. Потребность в присоединении. 3. Потребность во власти.

Чтобы использовать свои ресурсы эффективно, предприятия должны искать для выполнения каждого задания такого человека, чья основная мотивация соответствует особенностям задания. Но мотивация не всегда сохраняется в неизменном виде. На нее оказывают значительное влияние как ситуация, так и рабочая обстановка в организации.

Мак-Клелланд пришел к выводу, что для работников, имеющих потребность в достижении цели, типичным является следующее:

- им нравятся ситуации, в которых возможно взять на себя ответственность за нахождение решения проблемы.
- однако они не хотят идти на слишком большой риск, а ставят себе умеренные цели, где риск просчитан и предсказуем;
- имеющие потребность в достижении цели хотят конкретной обратной связи, насколько хорошо они справляются с заданием.

Если содержание работы не меняется полностью или значительно, то мотивация явно снижается через 5 лет (по результатам исследования Эдгара Шейна).

Теория ожиданий

Мотивированная деятельность является целенаправленной. Цель обычно связана с прямым или косвенным удовлетворением какой-либо потребности.

Сила направленности деятельности на достижение цели зависит частично от того, в какой мере личность чувствует себя вознагражденной за достижение цели. Чтобы человек был мотивирован на определенную деятельность, нужно его достижения в этой деятельности вознаграждать тем, что он ценит, и вознаграждение должно быть заметно связано с достижением цели.

На основе ранее полученного опыта формируется представление (ожидание) о том, насколько реальной является возможность достижения цели. Если ожидания высоки, сила побудительного мотива возрастает. Если же ожидания не осуществляются, препятствия к достижению цели порождают ощущение тщетности усилий.

Ощущение тщетности снижает мотивацию, а низкая мотивация уменьшает исполнительский вклад, осложняет достижение цели и вызывает еще большее ощущение тщетности. От ощущения тщетности может избавить постановка реальных целей, приближение ожиданий к реальности и вознаграждение от достижения цели тем способом, который ценит сам работник.

Ситуационные, личностные и другие факторы, влияющие на мотивацию

Способ управления и организационный климат являются факторами, влияющими на мотивацию в рамках предприятия. Это так называемые посреднические переменные, т.е. их влияние либо порождает мотивацию,

либо препятствует ей. Другими такими ситуационными факторами являются межличностные отношения на рабочем месте, давление на работе в данный момент, использующийся производственный метод, а также существующие на предприятии культура и групповые нормы.

Ситуационные факторы зачастую препятствуют работнику в выполнении задания желаемым способом. Препятствия создают ощущение тщетности и снижают мотивацию. Одним из препятствий может быть недостаточность собственных способностей по отношению к данному заданию. Успех при исполнении задания, напротив, стимулирует мотивацию в соответствующей работе.

С другой стороны, личность работника оказывает влияние в тех случаях, когда видны причины успеха и неудач. Следовательно, представление о самом себе - это такая личностная черта, которая влияет на опытность работника, формируемые на этой основе ожидания и, таким образом, на мотивацию в работе.

Теория равенства. Основатель теории – Дж. Адамс. Сущность теории состоит в том, что работник сравнивает и сопоставляет результаты своей работы и меру вознаграждения с результатами других. В зависимости от сравнительной оценки он строит свое дальнейшее поведение. Если соблюдается равенство, то работник испытывает чувство удовлетворенности.

Концепция партисипативного управления – это система взглядов и практического опыта на заинтересованность работника не только непосредственно в своей работе, но и в том, как его работа сказывается на деятельности всей организации. Каковы мотивы, побуждающие работника выходить за рамки своей компетенции?

ЗАНЯТИЕ 6

Тема: Организация процесса контроля. Контроль в охране труда

Рекомендуется для обсуждения:

- Сущность контроля в общей системе управления.
- Типы контроля с точки зрения времени их осуществления в процессе операционной деятельности.
- Взаимосвязь между планированием и контролем.
- Система контроля с использованием обратной связи.
- Содержание основных этапов реализации процесса контроля.
- Поведенческие аспекты разработки и внедрения системы контроля.
- Особенности организации контроля для различных функциональных зон предприятия.
- Основное содержание контроллинга и выполненные функции.

Информация к предварительному рассмотрению

Контроль – это процесс обеспечения деятельности организации на основе выработанных стандартов и нормативов, проведения их корректировок и установления норм, анализ спланированных и достигнутых

результатов и целей. Необходимость контроля определяется ситуацией обнаружения и решения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными задачами стимулирования, успешной деятельности организации. С точки зрения практического применения, контроль – это сбор и обработка информации траектории (значение параметров) движения управляемого объекта, сопоставление ее с показателями, заданными решением, выявление отклонений, анализ причин, их оценка и выводы.

Учитывая время осуществления работ по контролю в организации, необходимо выделить три основных вида контроля: предварительный, текущий, итоговый (заключительный). Предварительный контроль обычно реализуется в форме определенной политики, процедур и правил. Сущность текущего контроля: регулярная проверка работы сотрудников, обсуждение возникающих проблем и предложений по совершенствованию работы, что позволяет исключить отклонения от намеченных целей, способов реализации задач и конкретных процедур.

Заключительный контроль осуществляется после того, как задача реализована или запланированное время на ее выполнение закончено. Заключительный контроль дает руководству организации информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные задачи необходимо будет решать в будущем. Второй аспект касается функции мотивации. Если руководство организации связывает мотивационные вознаграждения с достижением определенного уровня результативности, то ясно, что фактически достигнутую результативность надо измерять точно и объективно.

Управленческий контроль обычно осуществляется в двух направлениях. Операционный контроль проходит на уровне операций, где менеджеры сталкиваются с использованием материальных, финансовых, трудовых и информационных ресурсов для достижения организационных целей. Вторая направленность управленческого контроля – внешняя. Этот контроль осуществляют менеджеры, отвечающие за стратегию компании или направление бизнеса. Этот контроль, как правило, относят к стратегическому контролю. Высшие менеджеры собирают информацию о конкурентах, потребителях, поставщиках, передовых технологиях, об отношении правительства, мнении широкой общественности, и стремятся контролировать явления (тенденции), которые могут воздействовать на планы организации, чтобы своевременно отреагировать на них.

При анализе предварительного, текущего и заключительного контроля необходимо рассматривать устойчивое развитие организации как открытую систему с обратной связью, где контроль является одним из основных образующих элементов обратной связи. Система обратной связи позволяет руководству выявить множество непредвиденных проблем и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути к поставленным перед нею задачам.

В соответствии с принципом исключения, только существенные отклонения от заданных стандартов должны вызывать срабатывание системы контроля, иначе она станет неэкономной и неустойчивой. Измерение результатов (следующий этап) – является обычно самым хлопотным и дорогостоящим. Анализируя полученные данные с заданными стандартами, менеджеры получают возможность определить, какие действия необходимо предпринять. Основными вариантами действий могут быть изменение внутренних переменных организации или системы управления, изменение стандартов контроля, невмешательство в работу системы.

В широком смысле контроллинг представляет собой систему обеспечения выживаемости фирмы на этапах стратегического и тактического управления. Выживание как термин рыночной экономики – это формирование условий длительного функционирования предприятия, выбравшего стратегию, которая в данный момент является наиболее успешной.

Принципом контроллинга является оперативное сравнение основных плановых (нормативных) и фактических показателей с целью выявления отклонений между ними и определение взаимосвязи и взаимозависимости этих отклонений на фирме с целью воздействия на узловые факторы нормализации деятельности. Принято выделять следующие функции контроллинга: формирование информационных каналов и информационное обеспечение предприятия; координация планов деятельности; стратегическое и оперативное планирование; контроль, ревизия и внутренний аудит; методологическое обеспечение и внутренний консалтинг.

ЗАНЯТИЕ 7

Тема: Общие понятия о коммуникации и информации в организации. Информационные аспекты обеспечения безопасности труда

Рекомендуется для обсуждения:

- Коммуникация как связующее звено между всеми функциями управления в организации.
- Общность, отличия в организации коммуникационных процессов внутри фирмы и в обмене информацией между фирмой и внешней средой.
- Организация коммуникаций по нисходящей и восходящей системе.
- Коммуникации по горизонтали (между различными подразделениями организации).
- Неформальные коммуникации, дезинформация, слухи.
- Основные этапы и их составляющие в модели обмена информации.
- Межличностные коммуникации и причины их неэффективности.
- Влияние структуры организации на эффективность информационного обмена.
- Перспективы внедрения современных информационных технологий в коммуникационные процессы организаций.

Информация к предварительному рассмотрению

Осуществление коммуникаций является связующим процессом, необходимым для любого важного управленческого решения. Коммуникацию определим как обмен информацией между людьми и организациями, организацией и ее окружением, между выше и ниже расположенными уровнями, а также между подразделениями организации. Основными элементами коммуникационного процесса являются отправитель, канал и получатель. Данные являются характеристиками фактов и событий, источником информации, но сами по себе данные ничего не значат. Первый этап успешной коммуникации – это получение и владение информацией, полной и достоверной, что является одним из главных условий успешной деятельности любого менеджера. Отсутствие информации или ее искажение неминуемо может привести к провалу дела.

Второй этап – изучение и осмысление материала, выяснение главного, основного из прочитанного. Третий этап – анализ, сравнение и уяснение полученных сведений, а также отбор необходимых из них для своего профессионального дела. Четвертый и заключительный этап – практическое использование знаний и умений, полученных в процессе овладения информацией, принятие определенных решений.

Система коммуникаций состоит из четырех взаимосвязанных основных элементов: лицо, передающее информацию; сама информация; способ передачи информации; лицо, получившее информацию. Необходимо также выделить этап подготовки информации. И, наконец, этап принятия решения на основе полученной информации.

Движение информации по каналам коммуникации от отправителя к получателю четко разграничивается на несколько этапов: 1) отбор необходимого материала; 2) обработка информации и выбор лица, которому предназначается информация; 3) передача и получение информации; 4) обмен информацией по обратной связи или подтверждение ее получения.

Способы получения информации зависят от двух причин: а) характера информации и б) ее вида и возможностей, которыми располагают отправитель и получатель информации. Большие возможности для получения и хранения информации имеют современные ЭВМ. Намечились тенденции к сокращению письменной информации, но полностью избежать этого способа передачи и хранения информации нельзя.

В процессе занятия следует определить систему коммуникаций, объем, сроки и ответственных за сбор, обработку и передачу информации. Какова возможность потери или искажения информации при различных способах ее передачи по горизонтальным или вертикальным линиям?

Необходимо подробно рассмотреть способы передачи информации «сверху вниз» и «снизу вверх». Как должен учитывать передающий информацию, особенно устную, психологические особенности лица, получающего информацию, и в особенности исполнителя? В каких случаях

необходима только письменная информация, в каких - с использованием технических средств? Как бороться со стереотипами, дезинформацией и слухами, или как это можно использовать в интересах дела?

В межличностных взаимоотношениях различия в восприятии являются наиболее распространенной преградой на пути обмена информацией, поскольку люди реагируют только на то, что воспринимают. Если у них разные системы ценностей и предпочтений, они, скорее всего, будут воспринимать и интерпретировать информацию по-разному. Систематические расхождения, т.е. несовпадения способов использования слов и их значений, являются распространенной помехой в информационных обменах с использованием слов и символов.

Обмен и качество восприятия информации в организации можно улучшить, создав системы обратной связи, регулируя информационные потоки, предпринимая управленческие действия, способствующие формированию восходящих и боковых ветвей информационного обмена, развертывая системы сбора предложений и анализа данных, печатая и распространяя материалы информационно-образовательного характера для использования внутри организации, применяя достижения современных информационно-обучающих систем.